

أما العوامل الدافعة فقد اعتبرها هيرزبيرغ ذات علاقة بالعمل، ومحتواه وليس بيئة العمل، واعتبر أن توافرها في العمل سيخلق قوة دافعة لدى تلك القيادات، وتجعله راضياً عن عمله، بشرط أن يتوافر في بيئة العمل مستوى معقول من العوامل الوقائية.

ثالثاً: الاتجاهات الحديثة في التحفيز

نظراً لأهمية التحفيز في العمل وأثره الإيجابي في الإنتاج والإنتاجية، عمل الباحثون على ابتكار بعض الأساليب والأنماط، شكلت اتجاهات معاصرة في التحفيز، التي بمجملها تقوم على أساس زيادة مشاركة قيادات الصف الثاني في اتخاذ القرارات. فيما يأتي أهم الأنماط والأساليب.

1- التحفيز من خلال تصميم الوظيفة Motivation Through Job-Design :

ويمكن النظر للوظيفة في إطارين متكاملين : الأول كونها وحدة تنظيمية والثانية كونها وحدة تخص المسار الوظيفي للفرد. وهكذا فإن تصميم الوظيفة يقدم وصفاً لمسؤوليات ومهام يفترض أداؤها من قبل شاغل الوظيفة كما حددت في سياق استراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي وبالتالي فإنها مفتاح يحدد تحفيز الفرد لأدائها بنجاح وهنا يمكن أن نحدد مدخلين لتصميم الوظيفة في المنظمة.

ملاءمة الفرد مع الوظيفة Fitting People to Job

توجد ثلاثة خيارات ممكنة يشتمل كل منها على مطابقة القابليات والخصائص الفردية مع الوظائف التي حددت معالمها المنظمة بشكل ثابت مسبقاً:

مراجعة واقعية للوظائف Realistic job Preview

إن التوقعات غير المعقولة تعتبر السبب الرئيسي لعدم الرضا ونقص التحفيز ودوران العمل العالي، والقادة بشكل عام يشترطون توقعات عالية وغير حقيقية في الموصفات المطلوبة من قبل المرشح لشغل الوظيفة لإغرائه بقبولها في حين أنه سيجدها روتينية وعادية.

2- دوران الوظيفة Job-Rotation

ويتضمن هذا الخيار تحريك القيادات البديلة من وظيفة تخصصية معينة إلى أخرى بحيث يمارس مهارات ومهام أخرى. إن هذا الأمر يمنع الركود والملل والروتين، ويتطلب من القادة دراسة موضوع الدوران الوظيفي بعناية تامة لغرض الحصول على موازنة مقبولة والاستفادة من ميزات الدوران الإيجابية.

3- العروض المشروطة Limited Exposure

طريقة بموجبها تتحقق احتياجات القيادات البديلة بأن يعرض عليهم أنه عند تحقيق مستوى معين من الأداء يمكنهم الحصول على مكافآت. مثال ذلك أنه يتفق مع بعض العاملين على إنتاج 200 وحدة في اليوم وبنسبة 10% أو أقل فإنه يمكنهم مغادرة العمل إذا أنجزوا العمل خلال ست ساعات مثلاً.

4- ملائمة الوظيفة مع الفرد Fitting People to Job

يتضمن هذا المدخل تغيير الوظيفة بدلاً من الأفراد أي تعديل ملامح الوظيفة لكي تلائم خصائص الأفراد. ويوجد أسلوبان لتحقيق هذا وهما:

- **توسعة العمل Job Enlargement**: يقوم هذا الأسلوب على إضافة مهام وواجبات إضافية بشكل أفقي (أي بمستوى الواجبات التي يقوم بها الموظف حالياً)، وذلك بهدف التنوع في العمل، وتخفيف روح الملل والضجر والروتين لديه، وزيادة رغبته في العمل. فمثلاً عندما يطلب من القيادات في الصف الثاني القيام بوظيفة الشراء بالإضافة إلى مهمته الأساسية فنقول بأنه قد تم توسعة عمل هذا القائد أفقياً. وتجدر الإشارة إلى أن أسلوب توسعة العمل لا يتضمن بالضرورة أية زيادة في الامتيازات المقدمة لتلك القيادات
- **إثراء العمل Job enrichment**: يعتمد هذا الأسلوب على إعادة تصميم العمل بطريقة يتم من خلالها تطعيم العمل ببعض المثيرات أهمها:

1- توفير فرص الإنجاز والتحقيق. 2- التطور المهني والشخصي. 3- الاستقلالية في العمل. 4- الشعور بالمسؤولية. 5- المشاركة في اتخاذ القرارات. 6- القيام بأعمال ذات أهمية. 7- القيام ببعض المهام التي كان يقوم بها مديرو العمل، 8- إنجاز كتلة كاملة من العمل وليس جزئية بسيطة منه.

هذه المثيرات تسهم في خلق قوة دافعة في العمل، وبالتالي تخلق رضاً وظيفياً ومحفزاً لدى قيادات الصف الثاني.

5- الإدارة بالأهداف (MBO) Management By Objective

يقوم هذا الأسلوب على إشراك الرؤساء لقيادات الصف الثاني بوضع الأهداف المراد تحقيقها في العمل وكذلك متابعة جهود تلك القيادات، وذلك لغرض تصويب جهودهم في الوقت المناسب. كما أن أهمية هذا الأسلوب تكمن في اشتراك القيادات من الصف الثاني في اتخاذ قرارات العمل، وتحديد أهدافه، بالإضافة إلى أنه يعد أسلوباً ملائماً للرقابة الذاتية، حيث يستطيع الموظف معرفة مدى قربته أو بعده من تحقيق الأهداف المحددة بنفسه. هذه العملية تساعد على تحفيز العاملين وتكسبهم الرضا في العمل.

6- إشراك القيادات البديلة في الإدارة

إن إدراك الإدارة لأهمية إشراك القيادات البديلة في الإدارة له اثر ايجابي وفعال وبالتالي يستخدم لحث القيادات البديلة على بذل مزيد من الجهد وبالتالي تضمن تحقيق أهدافها دون أي نزاع أو مشاكل. ويتخذ الاشتراك في الإدارة عدة أشكال أو صور إما عن طريق انتخاب من يمثلهم في مجلس الإدارة أو عن طريق تكوين لجان استشارية تكون مهمتها المحافظة على حقوق العاملين وسلامتهم.

ويؤدي إشراك القيادات البديلة في الإدارة والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات والمساهمة في حل المشاكل إلى تقليل الفجوة بين الإدارة والقيادات البديلة من ناحية ويخفف من حدة المنازعات العمالية والمشاكل التي تعرقل تحقيق أهدافها كذلك تعتبر

مشاركتهم عنصر فعال لما لهم من اتصال مباشر بالتنفيذ من ناحية أخرى وبالتالي يسهل تنفيذ الخطة بجديه وبروح معنوية مرتفعة حيث يشعر العاملون بالمسئولية فيبدلون المزيد من الجهد في تنفيذ القرارات التي شاركوا في وصفها بأقصى درجه من الفعالية وتحقق فاعلية المشاركة عندما تصبح جزءا من ثقافة المنظمة ويتم ذلك عندما تكون المشاركة جزءاً من فلسفة الإدارة العليا في إدارة المنظمة ولا شك أن هذا يساعد على توطيد العلاقات الإنسانية بين الإدارة وتلك القيادات ويزيد من انتمائهم وولائهم للمنشأة.

ومن الفوائد الأساسية الناتجة عن إشراك القيادات البديلة في الإدارة إن هذا الأسلوب يجعلهم أكثر حرصا على مصلحة العمل لأنها جزء أساسي من مصالحه الشخصية كما أن السماح له بالتعبير عن آرائه ووجهة نظره يولد لديه الشعور بالانتماء بدرجة أكبر فإذا أدرك العاملون بأنه يمكن التعبير عن أفكارهم وهناك مكان لمشاعرهم الذاتية فهذا يساعد على تنمية شخصياتهم الإنسانية كما أن المشاركة في الإدارة تساعد على فهم التنظيم وقد تنشأ المشاكل من جانب بعض الأفراد فإذا ساهم العاملون في حل هذه المشاكل والقضاء عليها فهذا يؤدي إلى خلق حالة من التوازن في التنظيم نتيجة تقليل سوء الفهم بين الفرد وجماعة العمل.

يقول فرويد في كتابة (علم النفس الجماعي وتحليل الأنا) إن ارتباط أعضاء الجماعة بعضهم ببعض يكون باشتراكهم بالقائد.

ويمكن هنا أن نشير إلى مجموعة من المداخل اعتبرت تطبيقاتها واليات عملها تشاركية بحدود كبيرة سنستعرضها باختصار.

7- الإدارة على المكشوف Open Book Management

إن الإدارة على المكشوف تتضمن إفصاحا كاملا للجوانب المالية في المؤسسة التربوية إلى جميع القيادات البديلة مصحوبة بزيادة معارفهم ومعلوماتهم حول كيفية خلق وإدارة الأموال في المؤسسة وكذلك كيف يؤثر سلوكهم وأفعالهم على نجاح

المؤسسة. ويؤمل أن يلعب هذا الأسلوب ثلاثة أدوار أساسية: أولها خلق ثقة عالية لدى القيادات البديلة وثانياً تحقيق التزام عالٍ وثقة في تدريب القيادات البديلة وأخيراً، الصبر في انتظار تحقيق النتائج.

8- الفرق المدارة ذاتياً Self Managed Team

في إطار منطق هذا المدخل يتم دمج القيادات البديلة في العمل بحيث تحفزهم على استغلال أقصى طاقاتهم، وأن الفرق المدارة ذاتياً تعرف أيضاً بأنها مجاميع العمل المستقلة أو الفرق ذات الأداء العالي والتي تعتبر جزءاً من عملها التقليدي واليومي ويعين أعضاء الفريق لأداء مهام وتحقيق نتائج ضمن إنتاج المنتجات المختلفة ويجب أن يكون الإشراف قليلاً ويعمل القادة كمنسقين ويقدمون التسهيلات والدعم للقيادات البديلة لإثارة حماسهم وتحفيزهم.

9- جدولة الوقت المرنة Flexible Work Schedule

تستطيع القيادات البديلة تحديد خطة عملهم اليومية وصولاً وانصرافاً وفق اعتبارات المحددات التي تمنعهم من الحضور والانصراف وفق الأوقات التقليدية. ومن مزايا هذا الأسلوب تقليل ساعات الاختناق والزحام، ويستفيد من هذا النظام العاملون ذوي العوائل التي تضم عدداً من الطلاب الذين يتطلب الأمر إرسالهم للمدارس.

10- حلقات الجودة:

لقد ظهر هذا المفهوم في اليابان في بداية الستينات ويقصد بحلقات الجودة مجموعه من الأفراد يتطوعون للاجتماع دورياً بهدف حل المشكلات وتحسين طرائق العمل بما يكفل تعزيز الجودة والفكرة الرئيسية لهذه الحلقات حسب ما يرى المحللون هي قدرتها لوضع المبادئ النفسية والاجتماعية التي طرحت من قبل أصحاب النظريات ماسلو وهرزبرج في إطار عمليات مهيكلة ضمن بيئة العمل بمعنى تهيئة الظروف النفسية والاجتماعية للقيادات البديلة لجعلها أكثر إحساساً بالاندماج في العمل.

ويذكر (Sidani, 2007,710-722) و (Fry & Cedillo, 2005,835-862) أساليب أخرى تساعد في تحقيق مستوى إنتاجية مرتفع انه على إدارة المنظمة بصفه عامة وإدارة الموارد البشرية بصفه خاصة ان تتأخذ كافة الوسائل والأساليب التي من شأنها توفير بيئة عمل مرضية للعاملين بالمنظمة وفي الوقت ذاته محفز له لجعل هؤلاء العاملين يبذلون أقصى جهدهم للوصول إلى مستوى الإنتاجية المطلوب فتحفيز العاملين على العمل وليس تحريكهم للقيام بأداء المهام المسندة إليهم من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في مجال العلاقات الإنسانية وقد تستخدم المنظمة أكثر من أسلوب لتحفيز قيادات الصف الثاني يمكن توضيحها فيما يلي:

1- الباعث المادي

يعتقد البعض أن الباعث المادي المتمثل في الأجر وملحقاته من أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لحث قيادات الصف الثاني على بذل المزيد من الجهد في العمل ولكن أثبتت الدراسات والتجارب إلى أن المكافأة المالية ليس لها هذا الدور الكبير بدليل أن هناك مجموعة من الأفراد تعمل بالرغم من عدم حاجتها إلى المال ومطالبة بعض العاملين بالبقاء في أعمالهم ورفضهم النقل لأعمال أخرى بالرغم من الأجر الأعلى وهذا لا يعنى أن الباعث المادي ليس حافزاً إيجابياً بل أنه ضروري لتحقيق مطالب الفرد وحاجاته المتغيرة.

2- تقديم الخدمات المختلفة لقيادات الصف الثاني

تساهم الإدارة في تقديم خدمات لقيادات الصف الثاني لتحفيزهم على بذل مزيد من الجهد لزيادة الإنتاجية وقد تأخذ هذه الخدمات أشكالاً مختلفة وهي:

أ - خدمات لتحقيق الاستقرار والأمن: وتشمل ما يلي:

1- الأمن الوظيفي.

2- التأمين ضد حوادث العمل.

3- توفير المساكن.

4- التأمين ضد الشيوخوخة والعجز.

5- الخدمات الاجتماعية.

6- العلاج المجاني لقيادات الصف الثاني وأسره.

7- توفير المواصلات.

ب - خدمات لتحقيق جو عمل مناسب: وتشمل ما يلي:

1- توفير برامج الأمن الصناعي لمنع حدوث إصابات أو حوادث في العمل.

2- توفير الأجهزة التي تساعد على تنقية مكان العمل من كافة الأضرار الصحية.

3- اختيار مكان عمل صحي لرفع الروح المعنوية لقيادات الصف الثاني.

4- التأثيث المناسب لمكان العمل مما له انعكاس على إنتاجية تلك القيادات.

ج - خدمات مرتبطة بالحاجات النفسية لقيادات الصف الثاني: وتتمثل فيما يلي:

1- أن تيسر لقيادات الصف الثاني حياة مقبولة اجتماعيا وساعات عمل مناسبة.

2- وضوح دور تلك القيادات في العمل وفهمه لواجباته ومسئولياته وعدم حدوث تغييرات إلا بعد شرحها له.

3- تقديم فرص الترقى والتقدم.

4- الاهتمام بمشاكل قيادات الصف الثاني خارج العمل.

5- التكيف النفسي للقيادات من الصف الثاني والشعور بالقبول بين زملائه في العمل.

ويمكن للإدارة تحقيق ذلك من خلال الأساليب السابقة المستحدثة في حث العاملين على العمل.

3- اختيار أسلوب الإشراف السليم

إن لكل أسلوب إشرافي تأثير على مستوى أداء قيادات الصف الثاني وقد أوضحت الدراسات أن أفضل أسلوب إشرافي لحث العاملين على بذل مزيد من الجهد

وتحسين الإنتاجية هو أن يقدم الرئيس المباشر جزءاً من سلطاته وتحديد الأعمال المطلوبة من كل مرؤوس وبالتالي يتميز أسلوبه بالإشراف العام ولا يتدخل إلا في الحالات الضرورية.

رابعاً: البيئة المحفزة لفرق العمل وما يترتب عليها من سلوكيات

1- القيادة بالروح المعنوية

عَرَّف البعض الروح المعنوية بأنها قدرة الفريق على التكاتف بإصرار ومثابرة وثبات من أجل تحقيق هدف مشترك. ومن هذا التعريف نرى أن الروح المعنوية ترتبط بخمسة عوامل هي:

- 1- ثقة أعضاء الفريق في الهدف.
- 2- ثقة أعضاء الفريق في القيادة.
- 3- ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض.
- 4- الكفاءة التنظيمية للفريق.
- 5- الحالة العاطفية، النفسية والذهنية لأعضاء المجموعة.

وفي كثير من الحالات يكون من الصعب تحقيق معدل عال لهذه العوامل مجتمعة، إلا أنه لا يلزم لرفع الروح المعنوية للفريق اكتمال هذه العناصر، كما أن انخفاض أحدها لا يؤدي بالضرورة إلى انخفاض الروح المعنوية الكلية.

2- مطالب الفريق من بيئة العمل، منها:

- 1- توفير المكان المناسب.
- 2- إتاحة الفرص للتعبير عن أنفسهم وقدراتهم وآرائهم ومواهبهم.
- 3- تنمية مهاراتهم وقدراتهم.
- 4- الاعتراف بهم ضمن الهيئة الاجتماعية.
- 5- التقدير واحترام جهودهم وأفكارهم.